



## **Le conseil aux exploitations familiales de la région du Lac Alaotra : bilan de l'année 2011/2012 et propositions pour la campagne 2012/2013**

Rapport de mission du 17 au 21 septembre 2012

**Guy Faure, Eric Penot, Raphaël Domas, Jean Marcel Randriamanalina**

**CIRAD**

**UMR Innovation**

## Sommaire

1. Objectifs de la mission .....	3
2. Bilan .....	3
2.1 <i>Organisation mise en place pour les opérateurs pour le conseil à l'exploitation</i> .....	3
2.2 <i>La diversité des tâches des techniciens et des socio-organiseurs</i> .....	5
2.3 <i>Réflexions sur la mise en œuvre du conseil aux exploitations</i> .....	6
3. Les propositions .....	8
3.1 <i>Les principes qui ont guidés l'élaboration des recommandations</i> .....	8
3.2 <i>Les propositions pour les techniciens des opérateurs AVSF et BRL en matière de conseil à l'exploitation</i> .....	8
3.2.1 Conforter le conseil individuel.....	9
3.2.2 Renforcer et étendre le conseil en groupe.....	12
3.2.3 Le calendrier de travail des techniciens.....	14
3.3 <i>Les propositions pour BEST : conseil à l'exploitation simplifié pour les membres des OP et la formation des techniciens, PP et paysans FM</i> .....	14
3.4 <i>Les recommandations au niveau de la cellule du projet</i> .....	15
3.5 <i>La pérennisation des actions après le projet : responsabiliser les acteurs et maintenir une cellule d'animation minimum</i> .....	16
3.6 <i>Réflexions sur une future intervention au lac Alaotra</i> .....	17

### Liste des annexes :

Annexe 1 : Les propositions de fiche .....	19
Annexe 2 : Tableau d'utilisation des cahiers par les paysans en conseil d'exploitation .....	24
Annexe 3 : Proposition de programme de la mission de G. Faure et E. Penot .....	27
Annexe 4 : Atelier sur le diagnostic collectif du conseil à l'exploitation .....	28

## 1. Objectifs de la mission

Les objectifs de la mission sont :

- Faire un bilan des activités de conseil aux exploitations familiales menées dans le cadre du projet BV Lac depuis la campagne 2011/2012.
- Faire des recommandations et élaborer avec les acteurs concernés un programme de travail pour la campagne 2012/2013 qui est la dernière pour les opérateurs du projet BV Lac.
- Proposer des pistes pour la pérennisation des actions après-projet.

A noter que la mission n'avait pas l'objectif d'aborder le programme « moyennes et grandes exploitations » mis en œuvre par BRL et appuyé par le bureau SDMAD centrés sur le conseil technique, ni les actions relatives aux Co-agros qui constitue une expérience originale d'animation de groupe autour de certaines OP.

Conformément aux attentes de la cellule du projet BV Lac la mission est centrée sur les propositions opérationnelles.

## 2. Bilan

Nous présenterons ici que quelques éléments de bilan, car le rapport de P. Dugué (2012), suite au rapport Faure de 2011, fait une analyse détaillée du dispositif mis en place, des difficultés rencontrées.

### 2.1 *Organisation mise en place pour les opérateurs pour le conseil à l'exploitation*

Concernant les exploitations familiales le conseil aux exploitations est mis en place par les 3 opérateurs (Tableau 1).

- BRL mobilisait au départ en 2010 12 techniciens qui par le passé se consacraient principalement au conseil technique. Ce chiffre est tombé à 9 lors de la mission. De plus il existe 3 personnes mobilisées pour le conseil aux moyennes et grandes exploitations (1 responsable, 1 conseiller de gestion, 1 conseiller technique).
- AVSF a reconstitué une petite équipe dans le cadre du contrat de prestation de service en cours. 3 techniciens ont été recrutés et ne faisaient pas partie de l'équipe antérieure.
- BEST qui dispose d'une équipe restreinte de 4 socio-organisateurs focalise son intervention sur l'appui aux OP de base mais surtout aux fédérations et à la confédération VIFAM. BEST forme les paysans des OP qui sont appuyées par BEST à la tenue des cahiers pour le PTA global de l'exploitation et le calcul des marges brutes à travers des formations en salle au siège de BEST et/ou dans le village de l'OP. Cette action est utile pour les membres de l'OP pour améliorer la gestion de leur exploitation mais permet aussi de renforcer significativement l'OP (les documents tenus au niveau de l'OP reprennent pour partie les mêmes

raisonnements, formation de futurs responsables de l'OP à la gestion, formation de membres capables de suivre et contrôler la gestion des responsables de l'OP).

**Tableau 1 : Activités programmées par les opérateurs du Projet BV Lac**

Opérateurs	Activité « conseil d'exploitation »	Autres activités
BEST	Formation (recyclage) des conseillers sur l'utilisation de certains éléments du CDE  Formation de groupe aux calculs économiques de base (PTA, marge brute) a à ? plus de 300 exploitations	Appui OP faîtières et OP de base
BRL	Conseil à l'exploitation « rapproché ou individuel » pour quelques fermes modèles par technicien et formation/animation de groupe en s'appuyant sur les « fermes modèles » <sup>1</sup> FM  Actuellement environ 30 fermes modèles sont suivies et 70 sont prévues pour 2012/2013  250 paysans ont bénéficié d'un appui en termes de conseil à l'exploitation via les réunions de groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil technique en mobilisant les AVB<sup>2</sup></li> <li>- Schéma d'aménagement et suivi des travaux sur des portions de bassins versants (reboisement, etc.)</li> <li>- Collecte de données</li> </ul>
AVSF	- la démarche conseil de gestion se fait chez des Paysans Pilotes suivis par un technicien. Chaque paysan pilote est mobilisé pour l'animation d'un groupe d'exploitants  Actuellement 40 paysans pilotes sont suivis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le Conseil technique se fait avec le même dispositif en mobilisant le paysan pilote</li> <li>- Schéma d'aménagement et Plan de développement par secteur de fokontany</li> <li>- Collecte de données</li> </ul>

<sup>1</sup> Appelées localement de cette manière malgré le terme très connoté : équivaut à des fermes de références avec des producteurs pouvant jouer un rôle actif pour l'action conseil à l'exploitation

<sup>2</sup> Agent de vulgarisation de base, ce sont généralement des paysans rémunérés qui maîtrisent bien les innovations techniques proposées par le projet et qui résident dans leur zone d'intervention. Ils aident les techniciens en se consacrant principalement au suivi des parcelles avec innovations et au conseil technique

## 2.2 *La diversité des tâches des techniciens et des socio-organiseurs*

Comme déjà souligné plusieurs fois, il s'avère que les techniciens d'AVSF et de BRL doivent mener une diversité des tâches pour atteindre les objectifs fixés :

- Promouvoir ou faire vivre des schémas d'aménagement de l'espace au niveau des Fokontany en s'appuyant sur les structures primaires (représentants des populations) incluant à la fois l'élaboration d'un document (diagnostic et programme d'actions élaborés avec les acteurs locaux) et la mise en place de réalisations (lutte-anti érosive, plantations d'arbres, etc.).
- Continuer à assurer un conseil technique à des paysans (hors fermes modèles ou paysans pilotes) soit via l'animation et le suivi des AVB (BRL) soit directement (AVSF et certains techniciens de BRL).
- Mettre en œuvre un conseil individualisé aux exploitations (Fermes Modèles et Paysans Pilotes) en s'appuyant sur une diversité d'outils de gestion.
- Mettre en œuvre un conseil de groupe aux exploitations en s'appuyant sur les FM et les PP.
- Collecter des données pour alimenter les bases de données.

Lors des entretiens avec les techniciens et les opérateurs, il a été déclaré en termes de répartition des temps de travail des techniciens sur le terrain que :

- Le temps consacré aux schémas d'aménagement représente entre 20 et 40% du temps total du technicien.
- Le temps consacré au conseil technique représente entre 0 (quand le travail est réalisé par les AVB) et 50% du temps total du technicien.
- Le temps consacré au conseil individuel et de groupe représente entre 10 et 55% du temps total du technicien.
- Le temps consacré à la collecte de données représente entre 15 et 30% du temps total du technicien.

A cela il faut rajouter pour les techniciens les réunions au siège des opérateurs (une fois par semaine pour BRL, une fois tous les 15 jours pour AVSF).

Il est certain que ces données sont très approximatives, fondées sur des déclarations de quelques personnes, et pas toujours facile à interpréter. En effet, par exemple, lors des visites aux FM et PP qui sont concernées par le conseil aux exploitations, une grande partie du temps est consacré à du conseil technique individuel. De même la collecte de données, peut être faite lors d'une visite à un producteur pour donner du conseil technique (ou vice-versa). Mais toujours est-il que **nous pouvons considérer que le conseil aux exploitations (individuel et en groupe) incluant les séances API et bilan représente au mieux 50% du temps du technicien.**

Pour BEST, la situation est différente. En effet, les socio-organiseurs consacrent une large majorité de leur temps de travail à l'appui aux OP conformément aux termes du contrat de BEST. Ils passent cependant du temps à former les producteurs (membres d'une OP appuyées) à la tenue d'un cahier permettant de calculer de manière simple une marge brute en fin de campagne.

## **2.3    *Réflexions sur la mise en œuvre du conseil aux exploitations***

Il faut d'abord souligner la forte évolution des modes d'intervention du projet BV Lac qui sont passées en quelques années d'un conseil technique normatif à la parcelle, à des actions à partir de 2007 incluant une compréhension globale de l'exploitation et ayant débouché progressivement sur quelques outils et formation de paysans à la gestion de l'exploitation par l'intermédiaire de BEST, puis sur la mise en place d'une approche de conseil aux exploitations en complément du conseil technique depuis la campagne 2011/2012 par l'intermédiaire de AVSF et BRL. Cette évolution est très positive mais ne va pas sans poser des difficultés au niveau (i) des personnes devant mettre en œuvre ces nouvelles démarches (techniciens, mais aussi opérateurs et membre de la cellule) car elles doivent penser différemment le conseil et surtout la place et le rôle du technicien par rapport au paysan, (ii) de l'organisation du travail des opérateurs et des techniciens qui doivent repenser leurs dispositifs d'intervention.

Le dispositif d'intervention, les méthodes proposées et outils de gestion proposés pour un conseil aux exploitations sont bien explicités par les opérateurs. Néanmoins, la mise en œuvre est effectuée de manière très diverse par les techniciens sur le terrain. Ni les données chiffrées fournies par les opérateurs qui remontent au niveau de la cellule, ni les quelques rencontres effectuées sur le terrain ne permettent d'avoir une image claire de ce qui est réellement mis en place sur le terrain tant la diversité est forte. Cette diversité est liée (i) aux capacités variables des techniciens pour évoluer d'un conseil technique normatif à la parcelle à un conseil aux exploitations visant à renforcer les processus d'apprentissage, (ii) aux capacités variables des PP et paysans FM notamment dans la compréhension des concepts et des outils proposés, (iii) à la diversité des documents de gestion qui sont proposés par la cellule, adaptés par les opérateurs puis réellement mis en place par les techniciens auprès des PP et paysans FM. D'autre part, il n'est pas facile dans les entretiens de comprendre la réalité des activités des techniciens quand les interlocuteurs parlent de conseil de groupe, session API, session de bilan, réunion d'information, etc. car le sens donné à ces concepts varie en partie d'un individu à l'autre (d'un techniciens à l'autre, d'un opérateur à l'autre, etc.) mais aussi parce que les catégories d'actions concrètes des techniciens sur le terrain ne sont pas aussi simples que celles exposées dans les contrats des opérateurs (aménagement de l'espace, conseil technique, conseil aux exploitations) ou imaginées par ceux qui fournissent un appui méthodologique (session API, session de bilan par exemple). Cette situation est toutefois compréhensible dans un contexte de forte évolution des démarches de conseil au sein du projet BV Lac. Malgré l'absence d'un diagnostic exhaustif, on peut cependant relever plusieurs difficultés majeures et communes.

**Une première difficulté** rencontrée par les techniciens, mais aussi d'autres personnes au niveau des opérateurs ou de la cellule, réside dans la compréhension des principes du conseil. Le conseil doit-il être donné par le technicien qui grâce à une analyse fine de la situation de l'exploitation comprend les difficultés rencontrées par le paysan et identifie les solutions qui sont adaptées aux paysans permettant ainsi de fournir un conseil précis, complet et sûr ? Ou le conseil est-il une démarche d'accompagnement des paysans pour les aider (via des questionnements, la mise à disposition d'outils simples de suivi et d'analyse) à formaliser leur situation, à identifier des solutions et à prendre par eux-mêmes des décisions plus adaptées que celles qu'ils auraient de toute façon prise sans le technicien ? Bon nombre de personnes rencontrées pensent que le conseil relève de la première option, expliquant pourquoi la collecte d'information exhaustive leur apparaît importante pour pouvoir se lancer dans un conseil global à l'exploitation. Or, cette voie là mène vite à une impasse car avoir toute l'information pour une prise de décision est une utopie et le conseil se transforme rapidement en l'acte de remplir des fiches sans avoir le temps d'analyser les résultats.

**La deuxième difficulté** rencontrée, qui découle en fait de la première, c'est la complexité des outils du conseil à l'exploitation qui sont pensés et proposés. Ainsi, la cellule a mis au point un cahier de l'exploitation (CDE) dit simplifié mais qui comporte encore près de 10 pages. Il faut noter que malgré sa taille ce cahier permet principalement d'enregistrer les données et réserve proportionnellement peu d'espace (dans le document mais aussi en termes de temps) au traitement des données et à l'analyse des résultats. Au final, un nombre limité de paysans en conseil ont utilisé ce CDE en 2011/2012 et parmi cette population la majorité n'ont rempli qu'une partie du document. L'annexe 2 permet d'avoir des données chiffrées sur l'utilisation du CDE, sur la base d'une enquête menée par la cellule du projet. Cependant sur le terrain, les termes CDE, PTA recouvrent des réalités fort différentes (CDE et document de PTA élaborés par la cellule, CDE/PTA modifié par les opérateurs, CDE/PTA dont une partie est recopié sur des cahiers d'écolier. A titre d'exemple, dans le cas de BRL, il a été possible de voir chez une paysanne un document de PTA qui détaille par parcelle les activités à mettre en place, évalue les besoins en intrants, calcule les besoins en trésorerie et les besoins en main d'œuvre salariée et familiale, calcul les marges brutes prévisionnelles. Cette analyse repose sur 3 fiches par parcelle. Cette analyse est ensuite répétée après la campagne à partir des données réelles. Ainsi une exploitation disposant de 5 parcelles est amenée à remplir 30 fiches. L'exercice est possible car cette paysanne a rempli parfaitement ce document avec l'appui du technicien. Mais il n'est pas reproductible par un public élargi de paysans, même lettrés.

De manière générale, malgré le faible nombre de PP (paysans pilotes ) et paysans FM (fermes modèles) suivis en 2011/2012, les opérateurs estiment que moins d'un tiers de ces paysans ont la capacité de comprendre et remplir les documents (CDE, PTA complet) qui sont mis à leur disposition. Mais la situation n'est pas si critique que laisse entrevoir ces premiers commentaires. En effet, il a été possible de rencontrer de nombreux paysans appuyés par certains techniciens des opérateurs et par les socio-organismes de BEST qui ont rempli des tableaux simplifiés, consignés dans un cahier d'écolier, de suivi des activités agricoles, des moyens mis en œuvre (main d'œuvre salariée, intrants) débouchant sur un calcul de marge brute. Certains paysans notent en plus et de manière spontanée, sur un cahier, certains événements qui les ont marqués et certaines recettes ou dépenses. Il existe donc des acquis sur lesquels il faut s'appuyer pour proposer des améliorations pour la prochaine campagne.

**La troisième difficulté**, est la faiblesse des techniciens à animer un processus d'apprentissage à la gestion tant pour le conseil individuel que pour le conseil en groupe. Le conseil individuel reste encore une combinaison de conseils techniques (domaine d'excellence des techniciens), de remplissage de fiche sans beaucoup de temps consacré à l'analyse des données et d'échanges plus informels qui de fait semblent être appréciés des paysans qui en tirent des enseignements. La mise œuvre d'une démarche de gestion n'est cependant qu'imparfaitement mise en œuvre (qu'est-ce que je veux faire ? quels sont les moyens dont j'ai besoin pour faire ce que je veux faire ? Comment trouver les moyens qui me manquent ? Ai-je réussi à faire ce que je voulais faire ? Comment mieux faire la prochaine fois ?).

D'un autre côté, le conseil en groupe n'a été que timidement mis en place. Il s'est traduit plutôt par du conseil technique oral et par la mise en place de sessions API (analyse participative des résultats obtenus sur des parcelles, plutôt centrée sur les techniques agricoles, parfois abordant les performances économiques et la marge brute). Il n'a pas été possible d'appréhender la qualité de ces séances sachant qu'il avait été noté par le passé une tendance à transformer ces séances API en séance de sensibilisation aux innovations proposées par le projet et que pour remédier à cet état de fait le projet a organisé en 2011/2012, avec l'intervention de BEST, une formation des techniciens pour conduire ces séances.

Cette situation traduit (i) toujours la difficulté compréhensible pour les techniciens de passer d'un conseil normatif à une démarche d'accompagnement mais aussi l'absence de guide méthodologique mis à disposition des techniciens pour conduire ces deux types de conseil (individuel et en groupe) sachant que la formation au remplissage des fiches n'aborde pas ces questions, et (ii) la nécessité de formations adressées aux techniciens pour les doter de nouvelles compétences en matière d'animation de groupe, de conduite d'un dialogue avec les paysans, etc.

### **3. Les propositions**

#### **3.1 *Les principes qui ont guidés l'élaboration des recommandations***

Les propositions faites lors de la mission s'appuient largement sur les propositions qui ont été élaborées lors de l'atelier qui s'est tenu à Ambatondrazaka avec les techniciens, les socio-organisateurs, les responsables des opérateurs, et les membres de la cellule du projet BV Lac ainsi que sur les observations et échanges lors des visites de terrain (paysans en conseil, techniciens et responsables des opérateurs). Une restitution à la cellule du projet ainsi qu'aux opérateurs en fin de mission a permis de valider les propositions et d'approfondir certains points.

Les propositions faites lors de la mission sont dans la suite des propositions faites dans le rapport de P. Dugué (2012)

Les principes suivants ont été mobilisés pour élaborer les propositions :

- Partir des acquis du projet et chercher des améliorations dans le cadre du dispositif actuel sachant que le projet prend fin en mai 2013
- Privilégier les processus d'apprentissage et de renforcement des paysans en conseil en s'appuyant plus fermement sur les principes de la gestion (analyser, programmer, suivre, évaluer) par rapport à la formation à l'usage d'outils d'aide à la décision et au transfert de technologies
- Conforter le conseil individuel et réellement investir plus fortement le conseil en groupe
- Simplifier fortement les outils d'aide à la décision (fiches, cahier d'exploitation, etc.) en valorisant les outils déjà utilisés et maîtrisés par les paysans et les techniciens
- Continuer à valoriser le conseil technique à la conduite des systèmes de culture et systèmes d'élevage dans le cadre du conseil aux exploitations
- Inscrire les propositions dans la perspective de l'après-projet en privilégiant le renforcement de l'autonomie des paysans et en favorisant les interactions avec les OP et les structures primaires issues des actions d'aménagement des terroirs.

#### **3.2 *Les propositions pour les techniciens des opérateurs AVSF et BRL en matière de conseil à l'exploitation***

La proposition s'appuie sur la mise en œuvre d'un conseil individuel et d'un conseil en groupe.

Il s'agit de mettre l'accent sur le processus d'apprentissage pour aider le paysan à prendre sa décision. Il ne s'agit pas pour le technicien de dire au paysan ce qu'il faut faire mais de l'aider à réfléchir sur sa situation et ses projets d'action en posant les bonnes questions. Les



outils de conseil ne sont que des moyens pour appuyer cette réflexion et pas une fin. L'objectif n'est pas de remplir les outils de conseil mis à disposition du paysan afin que les données enregistrées soit exactes. Mais il s'agit de l'aider à comprendre le raisonnement qui est derrière l'outil de conseil et la signification des résultats obtenus (ce qui prend du temps !) afin que le paysan améliore son niveau de réflexion et donc améliore les décisions qu'il va ensuite prendre.

Le technicien joue alors principalement un rôle d'accompagnement (formation, apport d'information, aide à conduire un raisonnement, aide à remplir une fiche, etc.). Le technicien ne dit pas « prend cette décision, car je sais que c'est bon pour toi ». En ce sens, cette façon de faire du conseil est différente de celle de certains types de conseils techniques auxquels le technicien a été habitué (« il faut essayer le SCV car c'est bon pour toi », « je te recommande cette variété que m'a donné le projet BV Lac pour faire du SCV », « il faut semer en respectant la bonne densité », « il faut que tu prévoies une rotation et tu as le choix entre maïs/dolique puis riz ou stylosanthès puis riz », etc.). Mais rien n'empêche le technicien de dire ce qu'il sait en cours de discussion avec les paysans. En ce sens, le savoir du technicien est bien valorisé mais il est confronté aux savoirs des paysans et ces derniers vont tirer du savoir du technicien quelques informations intéressantes qu'ils vont combiner à leurs savoirs.

### 3.2.1 Conforter le conseil individuel

Pour conforter le conseil individuel la stratégie proposée est de :

- mener un travail avec environ 70 paysans en FM pour BRL et 40 en PP pour AVSF. Ces chiffres sont ceux proposés par les opérateurs dans leur contrat et il n'est pas souhaitable de les augmenter.
- Réduire le nombre de visites individuelles à ces techniciens pour permettre aux techniciens de dégager du temps pour développer un conseil de groupe.
- Renforcer les moments dédiés à l'apprentissage des raisonnements de gestion

#### Choix des paysans en conseil individuel

Les méthodes et critères d'identification des paysans en conseil individuel ont déjà été établis par les opérateurs en relation avec la cellule (diversité du type d'exploitation en fonction de la typologie d'exploitations, volontariat, dynamisme, capacités d'innovation et acceptation de jouer un rôle dans un réseau d'exploitations situées à proximité géographique). Nous soulignons que plus que l'appartenance à un type d'exploitation, ce sont les critères psychologiques (dynamisme, propension à l'innovation, intérêt pour communiquer avec les autres) et les critères sociaux (reconnaissance dans sa communauté et son réseau familiale et de connaissances) qui sont déterminants pour assurer un succès des actions à mener. Ce sont donc ces derniers critères qui sont donc à privilégier. Le volontariat reste bien sûr une condition indispensable.

#### Organisation des activités de base à mener en conseil individuel

Compte tenu du niveau variable des paysans en conseil, nous proposons un programme minimum de 6 visites individuelles par PP ou paysan FM à réaliser par le technicien. Ce programme pourra être adapté pour traiter des questions additionnelles quand le paysan le souhaite et quand il a déjà acquis les compétences de base. La séquence de travail qui s'étale de début octobre à fin avril est présentée dans le cadre 1.

## **Cadre 1 : Organisation des séances de conseil individuel**

**Une première visite** pour décrire et analyser le projet à moyen terme (3 à 10 ans) du paysan car le conseil individuel va forcément varier en fonction du projet du paysan. **Ce projet pourrait être décrit sur une feuille dans le cahier tenu par le paysan (cahier d'écolier).** L'annexe 1 propose un canevas pour préciser le projet du paysan et reprend certains éléments du cahier d'exploitation (CDE).

- Certains paysans ont déjà une idée claire de ce projet et le travail à faire peut aller vite (ou le travail a déjà été plus ou moins fait la campagne précédente). D'autres paysans ont plus de mal à penser et dire où ils veulent aller et le travail peut prendre plus de temps. L'identification du projet se fait au cours d'une discussion libre (ce n'est pas un questionnaire où il faut remplir toutes les cases et c'est au paysan de dire là où il veut aller avec le technicien qui l'aide à formuler ses souhaits).

**Une deuxième visite** pour construire le PTA annuel au niveau de l'exploitation. L'annexe 1 propose un modèle de fiche qui s'appuie sur une des fiche de synthèse du cahier de l'exploitation (CDE). Les opérateurs pourront adapter cette fiche en fonction de leurs besoins. Il est préférable que le paysan recopie la fiche dans un cahier d'écolier pour ne pas perdre la fiche mais aussi pour bien comprendre la fiche.

- Il s'agit d'avoir une vision globale du programme annuel de l'exploitation. Il est proposé que ce PTA soit élaboré sur une seule fiche, directement et sans passer par un PTA culture par culture. Il s'agit à la fois d'avoir une vision globale de l'exploitation et de son programme pour la campagne à venir (même avec des valeurs approximatives et peu précises) et de réaliser ce travail en un temps raisonnable.
- Si le paysan maîtrise déjà le raisonnement suite aux interventions de la campagne précédente, alors il est possible de faire un PTA qui consacre une ligne du tableau de la fiche par parcelle. Si le paysan ne maîtrise pas encore le raisonnement, il est préférable de globaliser autant que possible toutes les parcelles portant la même culture.
- Il n'est pas proposé de reprendre un PTA avec une fiche parcelle par parcelle, incluant une évaluation des besoins en main d'œuvre et en trésorerie opération culturelle par opération culturelle et mois par mois. Ce travail est certes intéressant mais très consommateur en temps pour collecter les données et les retranscrire dans les fiches. Il n'est pas proposé non plus de calculer une marge brute prévisionnelle pour les mêmes raisons.
- Il est important que le technicien puisse consacrer du temps d'échange avec le paysan sur les conséquences en matière de mobilisation des ressources (intrants, main d'œuvre, argent, etc.) pour la réalisation des actions prévues dans le PTA.

**Deux visites** en cours de campagne, après la réalisation du PTA, pour suivre la mise en place des cultures, des activités d'élevage et des innovations et pour fournir un conseil technique. Le technicien a déjà l'habitude de réaliser ce travail. Mais il est à souligner que la fréquence des visites individuelles est substantiellement réduites par rapport aux déclarations des techniciens et opérateurs (une à deux visites individuelles par 15 jours).

**Deux visites** en fin de campagne pour évaluer les marges brutes. L'annexe 1 propose un modèle de fiche qui s'inspire directement des documents (cahier d'écolier) déjà utilisés par certains paysans montrant ainsi que certains techniciens et certains paysans maîtrisent déjà cet outil. Les opérateurs pourront adapter cette fiche en fonction de leurs besoins. Il est préférable que le paysan recopie la fiche dans un cahier d'écolier pour ne pas perdre les fiches mais aussi pour bien comprendre le raisonnement qui est derrière la fiche.

- L'analyse des marges brutes se conduit en mobilisant toute une série de données par production et de ce fait prend plus de temps que l'élaboration du PTA. Si le paysan maîtrise déjà le raisonnement suite aux interventions de la campagne

précédente, alors il est possible de faire une analyse parcelle par parcelle avant autant de fiche que de parcelle (ou type d'élevage). Si le paysan ne maîtrise pas encore le raisonnement, il est préférable de globaliser autant que possible toutes les parcelles portant la même culture.

- Il est proposé le même modèle de fiche pour les cultures et les animaux afin de simplifier le travail du technicien et réduire les temps de formations
- Il est proposé de ne pas prendre en compte le coût de la main d'œuvre familiale car il s'agit d'une charge calculée qui ne représente pas grand-chose pour le paysan.<sup>3</sup>

#### Fournir des appuis supplémentaires et optionnels pour le conseil individuel

Il faut introduire de la flexibilité dans le programme proposé ci-dessous car certains paysans souhaitent aller plus loin et ont les capacités de le faire. Pour ce faire, il existe plusieurs options :

- Valoriser tout ou partie du cahier de l'exploitation (CDE) mis au point entre la cellule du projet BV Lac et BEST (10 pages) car certains paysans peuvent apprécier d'avoir une description complète de leur exploitation (foncier, bâtiment, équipement, carte de localisation de leurs terres, etc.) et un suivi de leurs activités. Il faut cependant éviter absolument d'utiliser les fiches qui visent à refaire d'une autre manière le PTA et l'analyse des marges brutes, activités déjà menées dans le cadre du programme minimum.
- Travailler un projet spécifique de l'exploitation (installation d'un atelier de vaches laitières, achat d'un motoculteur, etc.). Ce type de conseil demande une réflexion particulière qui devrait s'appuyer avant tout sur des échanges entre le technicien et le paysan.
- Mettre en place un cahier de suivi des dépenses et recettes de l'exploitation. Plusieurs paysans tiennent déjà ce type de document (cahier d'écolier ou agenda) qui est très utile mais demande une discipline de la part du paysan.
- Evaluer le solde de trésorerie de l'exploitation. Ceci reste difficile car, chez BEST, seulement 5 % des paysans marquent leurs dépenses familiales, sans laquelle le calcul du solde de trésorerie n'est pas possible. L'annexe 1 présente une fiche possible qui vise à réaliser l'exercice en une visite auprès du paysan sans passer par un relevé systématique de toutes les dépenses et recettes (exploitation et famille) ou sans passer par la somme des marges brutes de chaque parcelle ou activité (deux voies plus précises mais plus fastidieuses, avec le risque élevé que le paysan ne note pas toutes les recettes ou dépenses ou ne fasse pas l'exercice de calcul de marge brute pour toutes ses parcelles ou activités). Cet exercice peut se faire sans utiliser le cahier de suivi des dépenses et recettes de l'exploitation en mobilisant la mémoire du paysan et les données des fiches de calcul de marges brutes.

#### Favoriser les échanges entre les paysans en conseil individuel

Les PP et les paysans FM sont dans une interaction individuelle avec le conseiller. Il serait souhaitable de prévoir des moments de rencontre entre ces paysans pour favoriser les échanges d'expériences entre eux et les valoriser en prenant en compte le fait qu'on attend

---

<sup>3</sup> A noter que la prise en compte du coût de la main d'œuvre familiale est prise en compte dans certaines situations pour calculer un prix de revient utilisé pour négocier avec les acheteurs (ne pas vendre en dessous de ce prix). Mais dans cette optique il est possible de faire l'exercice une fois pour toute pour un collectif de producteurs et pas par parcelle par parcelle, paysan par paysan.

d'eux un rôle de communication avec d'autres producteurs. Mais ces rencontres collectives représentent également une économie de temps pour les techniciens pour les assurer la formation de base à l'usage des outils proposés.

Il devrait être possible de les réunir 2 fois, voire 3 fois, au cours de la campagne, au niveau du siège de chaque opérateur pour :

- Analyser collectivement les PTA au niveau de l'exploitation élaborés lors de la visite du technicien et compléter aussi les données manquantes.
- Se former aux techniques d'animation de groupe pour devenir un paysan capable d'animer avec l'appui du technicien des séances de groupe ; BEST pourrait fournir un appui dans ce type de formation.
- Analyser collectivement les résultats de marge brute de chaque activité de l'exploitation calculés lors de la visite du technicien ; cette dernière rencontre pourrait cependant être difficile à réaliser suite à l'arrêt du projet BV Lac en mi-2013.

Il a été aussi discuté l'intérêt **d'organiser avant la fin du projet une rencontre de deux à trois jours des paysans innovateurs** (PP et paysans FM) et des techniciens pour partager les expériences et analyser collectivement les perspectives après le projet en ce qui concerne le devenir des PP et paysans FM. Il s'agit aussi de reconnaître les expériences (innovations techniques mais dynamique de groupe, voire d'OP) menées par ces personnes en relation avec les techniciens, valoriser ces personnes en leur donnant l'occasion de présenter et échanger dans un cadre plus collectif, renforcer leurs compétences dans le domaine de la communication, et enfin favoriser la création d'un réseau informel de ces personnes dont une partie sera amenée à jouer un rôle dans les OP de la zone du Lac Alaotra.

### 3.2.2 Renforcer et étendre le conseil en groupe

La stratégie proposée est celle déjà proposée par les opérateurs visant à former des groupes de paysans autour des PP et des paysans FM (un groupe unique par PP ou paysan FM), à dégager du temps de travail du technicien pour assurer un réel travail avec ces groupes, de développer principalement un conseil fondé sur l'oral, et de proposer les outils écrits les plus simples (PTA global de l'exploitation et analyse des marges brutes) aux seuls paysans du groupe désireux d'aller plus loin dans la réflexion, avec une volonté de changement et ayant la capacité à utiliser ces outils de gestion.

Cette orientation pose à nouveau le rôle du technicien dans cette forme de conseil. P Dugué (2012) a précisé la répartition des rôles entre techniciens et producteur lors des séances de conseil en groupe :

Que fait le conseiller ?	Que font les producteurs en groupe ?
Préparer la session Animer, Écouter, faciliter Résumer, synthétiser les débats Organiser l'évaluation de la session Contribuer à programmer la prochaine session	Participer Témoigner Échanger Décider de la programmation Auto-évaluer la session

#### Choix des paysans en conseil individuel

Le rapport de P. Dugué (2012) indiquait des critères pour constituer les groupes de paysans qui s'appuyaient sur les caractéristiques des exploitations et des individus. Il est important de souligner qu'outre le volontariat, la volonté de progresser et la proximité géographique des

paysans du groupe, c'est l'appartenance au réseau social formé par le PP ou le paysan FM qui est déterminant. En effet, il est nécessaire que le PP ou le paysan FM accepte d'entrer dans des échanges avec les paysans du groupe et que le PP ou le paysan FM soit accepté socialement par les paysans du groupe pour jouer un tel rôle.

On peut estimer qu'un groupe soit constitué de 10 à 15 paysans. Il est possible que ce nombre se réduise au cours du temps, mais ce qui est important c'est d'avoir une réelle adhésion des paysans et une réelle dynamique de groupe.

### Organisation des activités de conseil en groupe

Il est proposé un programme minimum de 3 séances par groupe. Le contenu du programme peut être aménagé si le besoin s'en fait sentir et notamment en fonction des priorités exprimées par les paysans. Une proposition de programme standard est présentée dans le cadre 2.

#### **Cadre 2 : Organisation des séances de conseil de groupe**

##### **Une séance** sur l'élaboration du PTA global de l'exploitation

- Une première partie de la séance peut être :
  - o Pour les groupes anciens : un bilan de l'animation des deux campagnes précédentes et les leçons qu'on en tire pour la prochaine campagne, l'identification de thèmes prioritaires de conseil (choix de certaines cultures, élevage, etc.) qui vont servir de support aux échanges dans les autres séances.
  - o Pour les groupes nouveaux : une sensibilisation sur les activités, une information pour constituer les groupes, l'identification de thèmes prioritaires de conseil (choix de certaines cultures, élevage, etc.) qui vont servir de support aux échanges dans les autres séances.
- Une deuxième partie de la séance peut être :
  - o Une présentation par le PP/paysan FM ou l'animateur de l'intérêt du PTA global de l'exploitation, en mettant un accent particulier sur les thèmes prioritaires puis un échange avec les paysans.
  - o Une présentation par le PP ou paysan FM de son PTA global sur un tableau noir (qui permettrait à tous de réfléchir sur un cas réel).
  - o Une présentation à l'oral d'un PTA d'un autre paysan du groupe (qui permettrait de compléter la formation et d'analyser une autre situation).
  - o Discussion et échanges entre paysans.

##### **Une séance** sur les techniques et les innovations en centrant sur les thèmes prioritaires identifiés par le groupe. Il s'agit de :

- Organiser une visite sur la ferme du PP ou du paysan FM.
- Demander aux participants d'observer et analyser une ou plusieurs innovations ou réalisations intéressantes (parcelle ou élevage) puis de présenter ce qu'ils ont vu.
- Demander au PP ou paysan FM de compléter.
- Synthétiser et demander à chacun de tirer les leçons pour sa propre exploitation en stimulant les témoignages.

##### **Une séance** sur l'analyse des résultats de la campagne.

- Une première partie de la séance pourrait être :
  - o Une présentation par le PP/paysan FM ou l'animateur de l'intérêt d'analyser les résultats dont les marges brutes, en mettant l'accent sur les thèmes prioritaires.
  - o Présentation par le PP ou paysan FM sur un tableau noir du calcul et analyse de deux marges brutes afin de pouvoir faire des comparaisons (choisir une activité qui correspond à un des thèmes prioritaires).
  - o Une présentation à l'oral du calcul de marge brute d'un autre paysan du

- groupe.
  - Discussion et échanges entre paysans.
  - Synthétiser et demander à chacun de tirer les leçons pour sa propre exploitation en stimulant les témoignages.
- Une deuxième partie de la séance pourrait être :
  - Bilan et discussion sur les perspectives après projet.

### 3.2.3 Le calendrier de travail des techniciens

Il est possible d'évaluer la charge en travail des techniciens pour mener à bien les actions de conseil à l'exploitation familiale. Les éléments de calcul sont les suivants :

- Durée de la campagne agricole 2012/2013 : mi-octobre à mi-avril, soit 6 mois (le contrat des opérateurs s'achève en mai), représentant environ 120 jours de travail (6 mois X 4 semaines/mois X 5 jours par semaine).
- Temps de travail du technicien consacré au conseil à l'exploitation : 50%, soit 60 jours.
- Temps total consacré pour le conseil individuel d'un PP ou d'un paysan FM sachant qu'il est prévu 6 visites par PP ou paysan FM et en considérant qu'un technicien peut faire 3 visites individuelles par jour : 2 jours/PP ou paysan FM.
- Temps total consacré pour le conseil en groupe autour d'un PP ou paysan FM sachant qu'il est prévu 3 visites par groupe et en considérant qu'un technicien peut animer 2 séances de groupe par jour (soit 1,5 jours) auquel il est nécessaire de rajouter 1/2j pour préparer ces séances de groupe (faire passer l'information, trouver la salle ou le lieu de rassemblement, trouver un tableau, etc.) : 2 jours/groupe
- Temps total consacré aux formations des techniciens sur le conseil, à la participation à des réunions de programmation et suivi des activités sur le conseil en prenant 1j tous les 15 jours : 12 j
- Temps total consacré aux formations en groupe des PP et paysans FM sachant qu'il est prévu au minimum deux séances d'un jour nécessitant pour chacune d'entre elle un jour de préparation : 4 jours

Sur cette base, le technicien dispose de 44 jours pour mener à bien des actions de conseil individuel ou de conseil en groupe dans les villages (60j – 4j pour la formation en groupe des PP/FM – 12j de réunion). Il doit consacrer 4j de travail pour suivre un PP ou FM avec le groupe de paysans qui est constitué autour de ce PP ou FM.

Un technicien peut donc suivre au maximum 11 PP ou FM avec le groupe de paysans qui est constitué autour de lui (44/4). Ce chiffre est compatible avec les données fournies par les opérateurs en termes de PP ou paysan FM.

### **3.3 Les propositions pour BEST : conseil à l'exploitation simplifié pour les membres des OP et la formation des techniciens, PP et paysans FM**

Il est recommandé que BEST continue à former les paysans des OP qui sont appuyées par BEST à la tenue des cahiers d'écolier pour le PTA global de l'exploitation et le calcul des marges brutes car cette action permet de renforcer significativement l'OP (les documents tenus au niveau de l'OP reprennent pour partie les mêmes modes de raisonnement, formation de futurs responsables de l'OP, formation de membres capables de suivre et

contrôler la gestion des responsables de l'OP). Il n'est pas proposé d'aller plus loin en termes de tenue de nouveaux outils de conseil pour ces paysans car la priorité de BEST est dans le renforcement des OP et pas dans le conseil aux exploitations. Il n'est pas recommandé de faire ou continuer des formations sur la tenue du cahier d'exploitation (CDE) les paysans et les techniciens/socio-organiseurs ayant jugé ce document trop compliqué et lourd à tenir.

Cependant, il est nécessaire de réserver plus de temps à l'analyse en groupe des résultats des analyses à travers une ou deux sessions API par OP. L'animation de ces sessions est bien maîtrisée par BEST.

Il est aussi proposé que BEST puisse assurer des formations de groupe pour les techniciens et les PP et paysans FM pour :

- Renforcer les compétences des techniciens de BRL et AVSF en termes d'animation de séances de conseil en groupe car cette activité est relativement nouvelle. Il ne s'agit pas seulement de former à l'animation des séances API comme cela a déjà été fait dans le passé, mais d'aborder de manière plus générale les méthodes et techniques pour former un groupe, créer une dynamique de groupe, savoir écouter, valoriser les savoirs paysans, donner la parole à tous, synthétiser sans imposer son point de vue, etc. Cette formation ne doit pas être un cours donné par BEST mais doit être interactive : valoriser les témoignages des techniciens, tirer des leçons des expériences vécues par les techniciens, organiser des jeux de rôle pour que les techniciens s'approprient les techniques d'animation, etc. Il devrait être possible d'organiser deux ou trois jours de formation en regroupant les techniciens à Ambatondrazaka.
- Renforcer les compétences des PP et paysans FM en termes d'animation de séances de conseil en groupe. Il s'agit d'acquérir des compétences de communication pour présenter son expérience dans un groupe et d'animation de groupe (donner la parole, écouter, faire une synthèse des discussions, formuler un plan d'action, etc.). Cette formation n'est pas seulement utile pour mener les activités de la campagne à venir mais est aussi un investissement pour le futur car ces PP et paysans FM sont appelés à jouer un rôle de leader dans l'après-projet. Il devrait être possible d'organiser un jour de formation par groupe de PP ou paysan FM. Il est recommandé de ne pas dépasser 20 personnes par formation afin d'avoir des formations efficaces. Cela représente 5 à 6 formations à organiser sur la base d'environ un peu plus de 100 PP ou paysan FM sur la zone du projet BV Lac.

### **3.4 Les recommandations au niveau de la cellule du projet**

La cellule joue un rôle de suivi des activités des opérateurs et d'appui méthodologique. On peut recommander que la cellule, à travers de son responsable du suivi du conseil à l'exploitation (Jean Marcel Randriamanalina<sup>4</sup>) mais aussi à travers l'appui CIRAD (Eric Penot) :

- organise les formations des techniciens sur les méthodes et outils d'animation des séances de conseil en groupe, en mobilisant les compétences de BEST ;

---

<sup>4</sup> Jean Marcel Randriamanalina montre un fort intérêt pour les activités de conseil, a participé activement et utilement à l'ensemble des missions d'appui sur le conseil et assure de fait un suivi efficace de cette activité. Il est important de le conforter dans ce rôle. Une autre personne de la cellule semble également assurer cette fonction mais la mission n'a jamais eu l'occasion d'échanger avec lui.

- fournisse un appui méthodologique aux opérateurs pour l'adaptation des fiches (il s'agit d'adapter et pas de complexifier) et favorise l'utilisation des différents outils pour une véritable démarche de gestion à travers l'analyse des résultats et pas seulement d'enregistrement ;
- assure en relation avec les opérateurs un suivi des techniciens sur le terrain pour mieux connaître les réalités de terrain mais aussi pour assurer un complément de formation/appui aux techniciens ;
- propose une nouvelle simplification des données à collecter sur le terrain par les techniciens et destinées à alimenter les bases de données. Ces données sont parfois demandées par la cellule du projet mais peuvent être aussi collectées à l'initiative des opérateurs. Il s'agit de réduire la part de temps consacré à la collecte des données pour augmenter celui destiné à fournir du conseil.

### **3.5 La pérennisation des actions après le projet : responsabiliser les acteurs et maintenir une cellule d'animation minimum**

Lors de la mission, un approfondissement de la réflexion a été mené sur la pérennisation de certains acquis liés aux actions de conseil à l'exploitation mais aussi du conseil technique. Aucune solution n'est simple ou facile à mettre en œuvre dans la mesure où les décisions finales appartiennent aux acteurs concernés par cette pérennisation (paysans, OP, techniciens, etc.). Aucune solution n'est pleinement satisfaisante car elles ne peuvent pas déboucher sur une prise en charge de tous les acquis du projet. Trois axes sont à privilégier.

Le premier axe porte sur le renforcement des dynamiques paysannes autour des PP, paysans FM mais aussi des Coagro et des responsables des OP appuyées par le projet BV Lac. C'est ainsi que les formations collectives des PP et paysans FM qui sont proposées mais aussi l'organisation d'une rencontre des paysans innovateurs (PP, paysans FM et CoAgro) en fin de campagne 2012/2013, visent à conforter autant que possible cette dynamique en identifiant avec ces acteurs et les responsables des OP des pistes d'action pour le futur. Ces réflexions menées dans ces espaces doivent être cohérentes avec celles menées dans d'autres espaces animés par le projet BV Lac ou auxquels participe le projet. C'est ainsi que l'atelier prévu en novembre dans le cadre de la tâche 8 du projet PEPITE (CIRAD) doit s'inscrire dans une stratégie cohérente visant à penser le futur après le projet BV Lac.

Le deuxième axe porte sur le maintien des compétences des techniciens dans la région du Lac Alaotra. Après le projet, une partie des responsables des opérateurs, des techniciens et des socio-organismes chercheront un nouvel emploi en dehors de la région. Cependant certaines de ces personnes ont exprimé le souhait de continuer à avoir une activité professionnelle dans la région dans le cadre d'un projet personnel (famille localisée dans la région et/ou activités annexes déjà développées dans la région). Après avoir identifié clairement ces personnes, il s'agit de :

- Aider à la formalisation du projet professionnel qui s'appuiera certainement sur un portefeuille d'activités (vente de conseil ou de formation à travers des financements de projets ou d'OP, vente d'intrants associant du conseil, engagement direct dans la production agricole, etc.).
- Aider à acquérir des compétences de base ou savoir où trouver des aides pour acquérir ces compétences (comptabilité, cadre légal, etc.).
- Aider à constituer un réseau de contacts professionnels.

Il est certain que les modalités d'installation seront différentes (entreprise individuelle, bureau d'étude, ONG) suivant les personnes et notamment s'il s'agit d'un technicien ou socio-



organisateur ou s'il s'agit d'un responsable d'un des opérateurs (BEST, AVSF, BRL). Différents types de relations pourront s'établir entre ces personnes en fonction des projets des uns et des autres : simples échanges dans le cadre d'un réseau professionnel, contrats technicien/futur bureau d'étude dans le cadre de futurs projets, coopérative des techniciens pour pouvoir répondre à des appels d'offre, etc.

Le troisième axe porte sur une possible étude de faisabilité financée dans le cadre actuel du projet BV Lac sur la création d'un centre de prestation de service qui serait autonome et pérenne, notamment pour les moyennes et grandes exploitations. L'état d'avancement de l'action PAGME ne permet pas en l'état actuel de faire des hypothèses solides, ce qui justifie la nécessité d'une étude préalable. L'étude pourrait porter sur :

- l'identification de services demandés par les producteurs, clairement identifiables dans le cadre d'une prestation et pouvant donc donner lieu à facturation (établissement d'une comptabilité, analyse des résultats technico-économiques de l'exploitation en mobilisant des outils informatiques simples, réalisation d'une étude de projet à la demande d'un producteur, diffusion d'information sur le marché et conseil à la commercialisation, etc.) ;
- l'identification de la forme institutionnelle du centre de prestation de service et la compréhension des conséquences sur la nature des prestations, la stratégie d'intervention et l'organisation du centre : service intégré dans une OP des moyennes et grandes exploitations, centre de prestation de service assimilé à un bureau d'étude, centre de prestation de service prenant la forme d'une organisation pilotée par des représentants paysans, etc.

Cette étude pourrait servir à la conception d'un futur projet dans la zone du lac Alaotra (projet spécifique ou composant d'un projet).

Il est certain que l'ensemble de ces actions s'inscrivent dans un pas de temps plus long que celui de l'actuel projet. C'est pourquoi, il est préconisé avec l'accord du projet BV Lac et de son bailleur, de maintenir une cellule légère (de deux à trois personnes ?) après l'arrêt des contrats des opérateurs (mai 2013), au moins pour une durée de 6 mois, au mieux jusqu'à la mise en œuvre du FRDA. Cette cellule serait financée par les reliquats du projet qu'il convient de chiffrer. Cette cellule aurait pour objectifs de :

- poursuivre les relations avec les OP appuyées par le projet, mais aussi le réseau des PP et paysans FM et les Coagro afin que les acquis ne disparaissent pas à la première difficulté forte rencontrées par ces OP ;
- appuyer les personnes issues du projet qui auront décidé de rester dans la région avec un projet professionnel en relation avec les acquis du projet ;
- assurer la finalisation de l'archivage et la capitalisation de l'ensemble des données (documents et base de données) acquises dans le cadre du projet BV Lac.

### **3.6    *Réflexions sur une future intervention au lac Alaotra***

Une réunion avec la cellule du projet menée à Ambatondrazaka, une réunion à Antananarivo avec des représentants du CIRAD, du FOFIFA, de l'université de Antananarivo et du GSDM et des échanges avec l'AFD<sup>5</sup> (Mme C. Piquet) ont permis d'identifier des possibles pistes d'action pour le futur.

---

<sup>5</sup> L'AFD envisage de financer à hauteur de 10 millions € la poursuite de certaines activités du GSDM, BVPI, BV Lac.

Conformément à la politique nationale, les futures interventions s'articuleront autour de la mise en place d'un FRDA (Fond Régional de Développement Agricole) et des actions d'un CSA (Centre de Services Agricoles) qui assurera l'interface entre des demandes de service de la part des paysans /OP/communes et des offres de service de la part d'organisations publics ou privés.

Pour que cette stratégie axée sur la mise en place du FRDA soit effective, il est nécessaire en parallèle de renforcer d'une part la capacité des acteurs à formuler des demandes en conformité avec leurs besoins et stratégie d'action, et d'autre part la capacité des organisations qui fournissent des services, notamment dans le domaine du conseil/formation. Par ce biais, il s'agit aussi de maintenir les acquis du projet BV Lac.

Pour renforcer les acteurs à formuler des demandes pertinentes mais aussi suivre et évaluer les prestations fournies, il est nécessaire de continuer à renforcer dans la durée (et pas seulement à travers d'actions ponctuelles financées par le FRDA) les OP liées à des filières économiques ou visant à fournir des services à leurs membres. Cet appui peut être fourni de différentes manières : via un bureau d'étude installé localement après le projet BV Lac ou plus classiquement contracté au niveau national, via une structure au sein de la VIFAM, via un centre de prestation de services géré par les OP, etc.

Pour renforcer l'offre de services, il serait nécessaire d'appuyer les techniciens installés individuellement ou le/les bureaux d'étude qui auront éventuellement émergés dans la suite du projet BV Lac mais aussi les autres fournisseurs locaux de service (formation, accès à l'information, montage de dossiers en relation avec les OP pour présentation au FRDA, etc.) pour qu'ils puissent fournir du conseil technique et du conseil à l'exploitation. Mais il serait également nécessaire de maintenir une capacité de Recherche-Développement et Formation sur les innovations techniques (SCV, SRI, intégration agriculture-élevage, etc.) visant à améliorer les performances et la durabilité des exploitations agricoles.

Dans cette configuration, les OP peuvent être à la fois des organisations demandant des services pour pouvoir développer leurs activités mais aussi fournissant des services à ses membres

La coordination de l'ensemble de ces composantes additionnelles au FRDA et visant à mieux articuler offre de service et la demande de service pourrait s'imaginer via une petite cellule avec un certain degré d'autonomie au sein de la DRDR ou via un renforcement des capacités du CSA.

Enfin, il apparaît que les actions financées par le FRDA ne couvriront pas tous les besoins pour assurer le développement dans la région du lac Alaotra (cf la note stratégique élaborée par le projet sur les actions prioritaires à mener après le projet).

Avant la prochaine mission de l'AFD (décembre 2013 ? 2012), il serait pertinent que le projet BV Lac, associé avec ses partenaires (OP dont VIFAM, recherche dans le cadre du dispositif SPAD, ministère de l'agriculture, etc.) puisse constituer un petit groupe de travail qui affine la réflexion actuelle en tenant compte de toutes les réflexions antérieures (cf atelier de juin 2012, atelier PEPITE tâche 8 de novembre 2012, etc.) et soit ainsi force de proposition.

## Annexe 1 : Les propositions de fiche

### Canevas pour élaborer le projet du paysan

Il s'agit de préciser en dialogue avec le paysan :

Mes perspectives pour dans quelques années

- Mes perspectives pour sa ? ma famille (construction d'une maison, installation d'un enfant, scolarisation d'un enfant hors du village, etc.)
- Mes perspectives d'évolution du foncier (achat ou pas, cession ou pas de terre) notamment si le paysan pense à l'installation de ses enfants
- Mes perspectives d'évolution en matériel agricole (souhait de s'équiper en traction animale, en motoculteurs, en tracteur, en moto, etc.) et les appuis que le paysan souhaite chercher (pas forcément à fournir par le technicien)
- Mes perspectives d'évolution des cultures (nouvelles cultures ou abandon, nouvelles plantations ou abandon) en fonction de l'emplacement (rizière irriguée, RMME, baiboho, tanety) et les appuis que le paysan souhaite chercher
- Mes perspectives d'évolution de l'élevage (nouvelles espèces ou abandon et notamment pour les vaches laitières, nouveaux bâtiment d'élevage, développement de la production de fumier, développement possible des cultures fourragères, etc.) et les appuis que le paysan souhaite chercher

Mes objectifs spécifiques : (par quels moyens)

1.1	Restaurer la fertilité des sols
1.2	Augmenter les surfaces en SRA-SRI
2.1	Augmentation surface fourragère
2.2	Augmentation cheptel laitier
2.3	Amélioration de l'habitat des animaux
3.1	Autres : .....
3.2	Autres : .....

Mon nom : .....

[illegible]

- Innovation 1 : .....
- Innovation 2 : .....
- Innovation 3 : .....
- Innovation 4 : .....

.....

.....

.....

.....

**Analyse des marges brutes : fiche parcelle (à faire parcelle par parcelle) ou produit (à faire produit par produit en regroupant toutes les parcelles avec la même culture)**

Mon nom : .....

La campagne : .....

Culture/Animaux : .....

Surface : .....

OU Nombre d'animaux : .....

Principales opérations conduites (labour, repiquage,...)	Main d'œuvre salariée		Intrants		Autres coûts		Remarques
	Nb jour	Cout total	Type	Coût total	Nature	Coût total	
<b>TOTAL</b>			XXXXXXXXXX		XXXXXXXXXX		

Est-ce que j'ai fait ce que j'avais prévu dans mon PTA ? Pourquoi ?

**Calcul de la marge brute :**

Quantité produite (auto-consommation incluse) : .....

Prix du produit (en moyenne cette campagne) : .....

Valeur de la production (Quantité X Prix) : .....

Total des coûts (main d'œuvre, intrants, autres) : .....

Marge Brute (valeur de la production – total des coûts) : .....

Marge Brute /ha (ou Marge brute par vache) : .....

Quelles sont les conclusions que j'en tire (en comparant avec la campagne précédente, avec les autres cultures, avec les voisins pour la même culture) ?

Quelles sont les décisions que je prendrai pour la prochaine campagne) ?

## Fiche Evaluation du Solde de Trésorerie

Mon nom : .....

La campagne : .....

Mes produits (maïs, lait, etc.)	Les quantités pour nourrir la famille	Mes ventes			Mes charges	Remarques
		Quantité	Prix	Valeur en argent		

Mes charges : voir mes fiches de calcul de marges brutes par culture/animaux

Mon solde de trésorerie me permet-il de financer ?:

- Les besoins de ma famille (scolarité, vêtement, santé, logement, etc.) :
- Mes futures dépenses d'investissement (équipement agricole, moto, etc.)
- Mes futures dépenses d'intrants et ma main d'œuvre salariée pour la campagne future :

Que ce que je souhaite faire pour améliorer mon solde de trésorerie pour la campagne précédente ?



## Annexe 2 : Tableau d'utilisation des cahiers par les paysans en conseil d'exploitation

Ces données sont celles fournies par la cellule du projet. Il est à noter que les

Chez BRL

Le tableau ci-après montre la proportion sur le remplissage de différentes rubriques par les paysans.

FM : fermes modèles, CDE : Cahier de l'exploitation

RUBRIQUES	FM			CDE			Total		
	Rempli par le paysan tout seul	Rempli avec l'aide des techniciens	Pas du tout rempli	Rempli par le paysan tout seul	Rempli avec l'aide des techniciens	Pas du tout rempli	Rempli par le paysan tout seul	Rempli avec l'aide des techniciens	Pas du tout rempli
DESCRIPTION DE L'EXPLOITATION	47	18		179	53	18	226	71	18
PLAN DE L'EXPLOITATION	39	17	9	138	55	57	177	72	66
PTA	21	44		115	79	56	136	123	56
CHARGES OPERATIONELLES	19	31	15	52	62	136	71	93	151
PRODUITS	30	19	16	58	62	130	88	81	146
<b>MARGE BRUTE</b>	17	24	24	30	67	153	47	91	177
CALENDRIER CULTURAL	24	37	4	37	91	122	61	128	126
BESOIN EN MAIN D'ŒUVRE	20	42	3	44	102	104	64	144	107
BESOIN EN FINANCEMENT	17	43	5	32	78	140	49	121	145
ENTREE MONETAIRE/trésorerie	21	28	16	38	40	172	59	68	188

Sur 315 paysans formés : 72 % utilise le cahier seul, sans aide du technicien

Sur ces 226 paysans utilisateurs :

- 21 % calcule une marge brute seul , et 55 % avec le technicien : soit 76 % en tout.
- 27 % utilise le calendrier culturel seul et 57 % avec le technicien soit 84 % en tout.
- 22 % calcul le besoin en financement de la leur future campagne, seul, et 53 % avec le technicien ; soit 75 %.
- 26 % utilise seul la trésorerie pour 30 % avec le technicien soit 56 % au total



Des discussions menées par les techniciens de BRL avec les exploitants ont permis de mettre en exergue les atouts, les contraintes et les améliorations par rapport à la mise en œuvre de ces outils.

Atouts	Problèmes et contraintes	Propositions d'améliorations
<b>FERMES MODELES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide mémoire sur les différentes activités programmées,</li> <li>• Facilite le choix des itinéraires selon la capacité et les moyens dont disposent les paysans,</li> <li>• Avoir une meilleure précision à l'élaboration du PTA et à la réalisation des itinéraires techniques,</li> <li>• Meilleure organisation du temps de travaux agricoles afin d'éviter le chevauchement de temps de travaux,</li> <li>• Permet aux paysans de mieux gérer le flux de la trésorerie au sein de leurs exploitations,</li> <li>• Permet de faire le calcul de marge (perte ou bénéfice),</li> <li>• Permet de prévoir les recettes et dépenses,</li> <li>• Outil très utile lors bilan de campagne (comparer les dépenses et les gains entre atelier, comparer les réalisations par rapport aux prévisions, ...),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le retard du démarrage de l'activité n'a pas facilité la compréhension et la maîtrise de l'outil,</li> <li>• Difficulté de reprendre des travaux intellectuels, notamment les prises de note et les calculs)</li> <li>• Le remplissage de l'outil ainsi que son utilisation implique toujours un accompagnement, notamment le calcul,</li> <li>• Les paysans oublient facilement ceux qu'ils ont appris,</li> <li>• Manque de motivation sur l'utilisation de l'outil,</li> <li>• Niveau d'instruction assez bas des paysans,</li> <li>• Outil trop compliqué à mettre en œuvre et trop de papier à manipuler,</li> <li>• Temps d'apprentissage assez court et disponibilité en temps très limitée,</li> <li>• L'apprentissage est une activité de longue haleine,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotation d'une calculatrice de ferme modèle,</li> <li>• Réduction du nombre de papiers à manipuler,</li> <li>• Renforcement des compétences en multipliant les séances de formation,</li> <li>• Simplification du contenu du cahier selon le niveau de compréhension et capacité des paysans</li> </ul>
<b>CONSEIL à l'EXPLOITATION SIMPLIFIE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir les dépenses et les recettes au sein de l'exploitation,</li> <li>• Permet de programmer à l'avance tous les activités à faire et la période de réalisation,</li> <li>• Permet de faire le calcul de marge (perte ou bénéfice),</li> <li>• Mieux coordonner les activités de l'exploitation,</li> <li>• Faciliter la prise de décision sur le choix des itinéraires à mettre en œuvre par rapport aux moyens disponibles,</li> <li>• Evaluer les besoins en fond de roulement et en investissement,</li> <li>• Définir et faciliter l'atteinte de l'objectif de l'exploitation,</li> <li>• Améliorer la performance de l'exploitation par rapport aux campagnes précédentes sur base de calcul,</li> <li>• Aide mémoire pour les paysans sur ceux qui restent à faire et ceux ont été réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trop de données à remplir dans l'outil,</li> <li>• Trop de dépendance vis-à-vis du technicien,</li> <li>• Non maîtrise de la notion du calcul,</li> <li>• Niveau de scolarisation bas qui est hétérogène,</li> <li>• Manque de motivation,</li> <li>• Le remplissage de l'outil semble assez compliqué et demande trop de temps,</li> <li>• Le tenu de cahier n'est pas prioritaire pour les paysans,</li> <li>• La manipulation ainsi que le remplissage du cahier se fait uniquement lors du passage du technicien,</li> <li>• Il est difficile pour les paysans de retenir ceux qu'ils ont appris à moyen terme,</li> <li>• Difficulté de reprendre des travaux intellectuels (calcul et prise de note),</li> <li>• Disponibilité en temps limitée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplification de l'outil,</li> <li>• Renforcement de la formation,</li> <li>• Poursuivre l'accompagnement au moins sur trois ans,</li> <li>• Mise à la disposition des calculatrices,</li> <li>• Intensifier l'accompagnement des techniciens,</li> <li>• Echange par le biais de session de groupe à renforcer</li> </ul>

POINTS DE VUE DES TECHNICIENS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilite la collecte de données,</li> <li>• Facilite l'accompagnement des paysans à la réalisation de leurs projets,</li> <li>• Facilite les activités de conseils des techniciens tant au niveau technique qu'au niveau financier,</li> <li>• Permet d'apprécier l'évolution des performances des paysans,</li> <li>• Permet de concrétiser les projets des paysans,</li> <li>• Peut constituer un outil d'évaluation et du bilan des paysans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CDE non rempli à temps,</li> <li>• Difficulté d'organisation de réunion (disponibilité des gens), aussi bien en individuel qu'en session de groupe,</li> <li>• Faible participation des gens lors des sessions organisées,</li> <li>• Les paysans ne sont pas disponibles qu'après les travaux sur les champs, alors qu'ils sont déjà fatigués,</li> <li>• Manque de temps de la part des paysans, trop de rendez-vous raté</li> <li>• Manque de motivation de la part des paysans,</li> </ul>	

Chez BEST

RUBRIQUES	CDE		
	Rempli par le paysan tout seul	Rempli avec l'aide des techniciens	Pas du tout rempli
identité de l'exploitant ; taille du ménage	131	0	0
plan d'exploitation	131	0	0
position des parcelles et des lieux d'élevage sur le toposéquence	131	0	0
typologie de l'exploitation	0	43	88
biens et matériels agricoles	131	0	0
PTA	<b>65</b>	<b>66</b>	0
agriculture par spéculation	70	61	0
vente de la production	43	10	78
élevage par type	20	0	111
autres revenus	12	0	119
utilisation des crédits	40	51	40
dépense du ménage	7	0	124
calcul de la marge brute	<b>131</b>	<b>0</b>	0
sur 131 paysans formés en 2012			

Sur 131 paysans formés en 2012: 100 % utilise le cahier seul, sans aide du technicien

Sur ces 131 paysans utilisateurs :

- 131 calcule une marge brute seul , et 0 avec le technicien : soit 100 % en tout.
- 50 % utilise le PTA seul et 50 % avec le technicien soit 100 % en tout
- 5 % calcule les dépenses du ménage, seul , et 0 % avec le technicien ; soit 5 %

**Annexe 3 : Proposition de programme de la mission de G. Faure et E. Penot  
Du 17 au 21 Septembre 2012**

Date	Horaire	Thématique	Participants
<b>Dimanche 16 septembre</b>		Voyage Montpellier-Antananarivo	
<b>Lundi 17 septembre</b>	16 h 30	Déplacement Antananarivo-Ambatoundrazaka Validation/mise au point du programme de mission	Opérateurs (BRL, AVSF, BEST), et Cellule
<b>Mardi 18 septembre</b>	7h 30'	Activités de conseil à l'exploitation : rencontre avec l'équipe de BRL : responsables, technicien (01) et paysan en conseil	BRL petites exploitations, BRL, cellule
	14 h	Activités de conseil à l'exploitation : rencontre avec l'équipe de BEST : responsables, technicien et paysans en conseil	BEST, Cellule
<b>Mercredi 19 septembre</b>	7h	Départ pour Amparafaravola	
	8h	Activités de conseil à l'exploitation : rencontre avec l'équipe d'AVSF : responsables, technicien et paysan en conseil	AVSF, Cellule
	14 h	Atelier sur le diagnostic collectif et programmation du conseil à l'exploitation	Techniciens/socio-organiseurs (BRL, AVSF, BEST), Cellule
<b>Jeudi 20 septembre</b>	8h 00	Suite de l'atelier sur le diagnostic collectif et programmation du conseil à l'exploitation	Responsables des Opérateurs (BRL, AVSF, BEST), Cellule, VIFAM
	14 h 30'	Synthèse de l'atelier sur le diagnostic collectif du conseil à l'exploitation et recommandations pour le futur	Responsables des Opérateurs (BRL, AVSF, BEST), Cellule, VIFAM, Techniciens des opérateurs
<b>Vendredi 21 septembre</b>	7h30 - 11h	Préparation de l'atelier de Bohicon/Bénin sur le changement d'échelle et la durabilité des démarches de Conseil aux Exploitations Familiales en Afrique	BRL, AVSF, BEST, Cellule, VIFAM
	11h - 12h30	Restitution-discussion sur les recommandations de la mission	Responsables des Opérateurs (BRL, AVSF, BEST), Cellule, VIFAM, Techniciens des opérateurs
	14h - 16h	Visite exploitations PAGME	Cellule, BRL PAGME,
	16h 30	Synthèse avec les stagiaires	Eric Penot, G. Faure
<b>Samedi 22 septembre</b>	8h - 12h	Programmation des activités, Départ pour Antananarivo	Cellule
<b>Dimanche 23 septembre</b>		Rédaction rapport	
<b>Lundi 24 septembre</b>	8h30-12h00	Réflexion sur l'après-projet	CIRAD, FOFIFA, GSDM, Université Antananarico
	14h30-16h00	Restitution et discussion avec AFD	Caroline Piquet
	16h30-18h00	Rencontre avec Ecole Supérieure d'Agronomie	Jean Chrysostôme Rakotondravelo

## **Annexe 4 : Atelier sur le diagnostic collectif du conseil à l'exploitation**

### **Objectifs de l'atelier :**

- Faire le point sur les activités de conseil (points forts, points faibles à surmonter)
- Elaborer collectivement des recommandations et la feuille de route pour la prochaine campagne agricole

### **Mercredi 19/9**

*Public : tous les techniciens de BRL et AVSF, tous les socio-animateurs de BEST*

14h00 : introduction et présentation des participants

14h15-15h00 : 3 groupes de travail (même sujet pour tous, mixant BRL/AVSF et BEST) portant sur l'organisation du travail :

- Intérêts et limites du conseil à l'exploitation (conseil individuel et conseil en groupe) par rapport au conseil technique (SCV, SRI, élevage, aménagement, etc.) en termes qualitatif (intérêt) et quantitatif (temps de travail)
- Comment adapter le conseil aux exploitations et du conseil technique aux besoins et demandes des producteurs et des OP

15h00-15h45 : restitution et discussion

15h45-16h00: pause

16h00-16h45 : 3 groupes de travail (même sujet pour tous) portant sur les outils du conseil :

- points forts et faibles des outils (PTA, cahier d'exploitation, séances de groupe diverses : API, bilan, etc.) et propositions d'amélioration

17h00-17h30 : restitution et discussion

17h30-18h00 : synthèse par les organisateurs

### **Jeudi 20/09 matin**

*Public : les chefs de mission et responsables des opérateurs, VIFAM*

8h00 : Introduction

8h15-8h45 : travail en salle : Quel conseil voulons-nous ? Comment passer d'un conseil fondé sur le transfert de connaissances pour améliorer les systèmes de production à un conseil fondé sur le renforcement des compétences des paysans et l'aide à la décision pour une autonomie des paysans

- Quels postures du conseiller et quelles compétences à acquérir ?
- Quelle information doit-on mobiliser sur l'exploitation pour donner du conseil ?

8h45-9h15 : restitution et discussion

9h15-10h00 : travail en salle : Comment adapter le conseil à la diversité des niveaux des paysans et travailler avec plus de paysans ?

- Quel le place conseil individuel et du conseil de groupe ?
- Comment articuler conseil approfondi et conseil simplifié ?
- Quel rôle des paysans pilotes et des fermes modèles ?

10h00-10h30 : restitution et discussion

10h30-10h45 : pause

10h45-11h30 : Travail en salle : Comment mieux organiser le travail du conseiller ?

- Comment mieux articuler les différents types de conseil donné par le technicien (technique, gestion, aménagement de l'espace, etc) ?
- Rôle et responsabilité de la cellule, des animateurs, des techniciens/socio-organisateurs, paysans pilotes et fermes modèles, Coagro, AVB, structure primaire

11h30-12h00 : restitution et discussion

12h00-12h15 : synthèse

### **Jeudi 20/9 après-midi**

*Public : techniciens, opérateurs, cellule*

14h30-15h30 : préparation des synthèses des deux demi-journées précédentes par les participants en mettant l'accent sur les recommandations et propositions

15h30-16h00 : Restitution du premier groupe et discussion

16h00-16h30 : Restitution du deuxième groupe et discussion

16h30-17h00 : synthèse des recommandations et feuille de route